비행청소년 멘토링 효과와 슈퍼비전 사례연구

조은경*, 최소영**, 박정오***

<요 약>

본 논문에서는 춘천보호관찰소에서 실시되었던 멘토링 사례를 통해서 비행청소년 선도 효과와 운영상의 문제점을 살펴보고 멘토링을 보호관찰 대상 청소년 선도 프로그램으로 정착시키기 위해 필요한 제언을 하였다. 비행청소년 멘토링은 삶의 경험과 역량이 풍부한 멘토와의 만남을 통해서 멘티 청소년이 바람직한 역할 모델을 학습하게 하고 인격적 성장과 성숙한 사고를 돕고 스스로 범죄 위험요인에 대처하는 능력을 향상시키고자 하는 선도 기법이다. 본 연구자는 춘천보호관찰소에서 2005년과 2006년에 시행된 집단활동 프로그램의 일부로서 심리학 전공 학부생과 대학원생이 멘토로서 참여하는 멘토링을 운영하였다. 2005년에는 격월로 진행된 집단 활동 프로그램에 멘토링은 보조적인 요소로 도입되었으며, 운영 초기에는 멘토와 멘티 간의 관계설정에 문제가 다소 있었으나 회기를 거듭하면서 점차 멘토의 역할이 구체화되었고 멘티들의 변화도 관찰할 수 있었다. 멘토에 대한 만족도는 높은 편이었으나 매 회기마다 프로그램 참여 청소년들이 바뀌는 바람에 지속적인 멘토-멘티 관계가 유지되지 못하였던 점이 문제로 지적되었다. 2006년 상반기에 실시된멘토링은 격주로 진행된 집단 활동에 멘토가 참여하였을 뿐만 아니라 월 1회 이상 개별 상담을 시도하였고 멘토와 멘티 결연이 4개월 이상 유지되었다는 점에서 2005년 멘토링의 문제점들이 많이 보완되었다. 멘토링의 운영에는 멘토 리더와 슈퍼바이저의 역할, 지지적이고 문제해결 중심의 멘토 회의, 그리고 멘토 슈퍼비전이 멘토

* 한림대학교 심리학과 교수.
** 한림대학교 대학원 심리학과 석사과정.
*** 한림대학교 대학원 심리학과 석사과정.

들의 역량을 강화시키고 자신감을 불어넣는 데 크게 작용하였다. 끝으로, 멘티와의 라포 형성에 효과적인 기법과 문제 상황에 대처하는 방법을 기술하였으며 보호관찰 선도프로그램으로서 효과적인 멘토링을 운영하기 위한 제언을 하였다.

주제어 멘토링, 슈퍼비전, 보호관찰 프로그램, 비행청소년

Ⅰ. 서 론

1. 멘토링의 정의

조직이나 사회에서 경험이 많은 사람이 경험이 부족한 사람에게 향후 발전방향을 제시해주면서 대인관계에 대한 지원이나 피드백 등을 제공하여 그들의 발전에 영향을 미치는 상호작용 활동을 멘토링(Mentoring)이라고 한다. 이때 도움을 주는 사람을 멘토(mentor)라고 하며 도움을 받는 사람을 멘티(mentee)라고 한다.

멘토는 호머(Homer)가 쓴 오디세이(The Odyssey)에 나오는 인물로, 전쟁을 치르기 위해 떠나는 오디세우스에게서 그의 아들인 텔리마쿠스(Telemachus)를 부탁받은 사람이다. 그는 왕이 직접 지목한 가정교사였으며, 당시 이타카 일대에서 가장 지혜로운 사람으로 알려진 철학자였다고 전해지고 있다.

멘토는 텔레마쿠스에게 선생으로서, 충고자로서, 때로는 친구나 아버지로서 텔레마쿠스가 왕국을 잘 이끌어 갈 수 있도록 다양한 영역에서 필요한 지식을 가르쳐 주고 상담과 충고를 하였고 이러한 멘토의 일화가 바탕이 되어 고대 그리스에서는 젊은 남성에게는 아버지의 친구나 친척 중에서 경륜이 많은 남성을 짝지어 멘토의 경험과 가치관을 배우고 모방하도록 하는 관습이 생겨났다고 전해지고 있다.

2. 멘토링의 발전

20세기 이후 대량생산과 분업화를 주축으로 제도적인 교육은 대량집단 교육체계로 인격적 영향력이 배제된 상태에서 규격화되고 경쟁적으로 생산에 필요한 인력만을 공급하는 데 앞장서 왔다. 따라서 산업화가 발전될수록 공동체가 해체되며 핵가족화되고 개인주의가 팽배해지면서 인재육성에 있어 새로운 패러다임을 요구하게 되었다(류재석, 2004).

그 중 사람이 주체가 되어 지식이나 노하우(know-how)를 전수하며 올바른 삶의 방향을 제시하고 보다 성숙한 사고를 가지게 하며 기존에 지니고 있던 능력뿐만 아니라 숨은 잠재력까지 이끌어내는 형태의 인간 선도 기법인 멘토링이 사회적 대안으로 관심을 갖기 시작하였다.

멘토링 프로그램은 19세기 후반 미국에서 가난한 청소년들에게 역할 모델이 되기 위해 출발하여 청소년들의 학업성취, 자아의식, 사회적 행동 및 대인관계를 향상시키는 데 도움이 되어 왔다. 최근에는 멘토링의 영역이 넓어져 회사, 사회단체, 교회, 학교 등의 다양한 집단에서 활용되고 있는 실정이다.

우리나라에서는 기독교 전도 방식의 하나로 1978년에 처음 소개되어 1980년대 초반부터 교회에서 멘토링에 관한 지도자 육성교육을 실시하였다(김양태, 2000). 그 후 나누미 프로그램, 전북대학교의 담쟁이학교, 서울시교육청 주관의 학교사회사업시범사업, 보호관찰 청소년을 위한 멘토링 프로그램 등 다양한 분야와 기관에서 멘토링이 이루어진 바 있다(박현선, 2000). 또한 현재는 사이버상에서 네티즌(netizen)들도 사이버 멘토링을 논의하고 있으며, 최근 학계뿐만 아니라 기업, 스포츠, 예능 등의 분야에서도 쓰이고 있다(김재은, 2002).

3. 비행청소년 선도 기법으로서 멘토링의 역할

멘토링의 역할은 멘토링의 원리에 따라 살펴볼 수 있다. 멘토링의 원리란, 멘토와 멘티가 일정기간 동안 유대적인 관계를 맺고, 멘토가 자신의 역량을 최

대한 발휘하여 멘티의 특성과 잠재력을 개발하게 함으로써 종국에는 멘토, 멘티 모두 상호간에 성장을 가져오는 것이다.

멘토링으로 기대되는 효과에서 우선 멘토에게는 성공에 대한 자신감, 권위의 향상, 멘티와 더불어 이루어지는 삶의 풍부함 등이 기대된다. 멘티는 풍부하고 다양한 지식의 보유, 확실한 성장목표 정립, 인격적 성장과 그로 인한 성숙한 사고 소유, 그리고 사회적응의 연습과 같은 점을 기대 할 수 있다. 이렇게 역할에 따라 다양한 효과의 기대가 가능한 멘토링을 비행청소년 선도프로그램의 일환으로 고려해볼 수 있겠다.

연령에 따른 범죄발생률을 보면 어떤 국가나 어떤 시대를 막론하고 동일한 양상을 보이고 있다. 범죄발생률은 10대 초반에서 급증하기 시작하여 10대 후반에 가장 최고치에 달하고 그 이후에는 다시 급격한 감소추세를 보인다(박광배, 2002).

Moffitt(1993)이 보고하는 뉴질랜드에서의 연구 결과에 의하면 11세에서 15세 사이의 모든 소년들 중에 약 1/3이 비행적인 행동양식을 보이는데, 이 비행적인 행동양식을 보이는 소년들 중 약 1/6 가량만이 연령이 증가하면서 변함없이 비행적인 행동을 반복하고(평생지속형 life-course-persistent 비행), 이 비행소년들 중 나머지 5/6는 점차로 그러한 행동이 감소한다고 한다(청소년기 국한형 adolescence-limited 비행).

연령과 밀접하게 연관이 있는 청소년의 비행은 이처럼 청소년기에 일시적인 면을 가지고 있다. 또한 이러한 점은 그들이 나이를 초월한 성장이 있다면 충분히 빠르게 비행의 위험요소로부터 멀어질 수 있다는 가정도 가능하게 한다. 그러므로 범죄를 저지른 청소년의 경우라도, 그들을 올바른 방향으로 이끌 수 있는 방법만 있다면 충분히 예후를 보장받을 수 있을 것이다. 하지만 이들을 건강한 청소년으로 육성하여 궁극적으로는 재범을 방지하고 사회에서 요구하는 인재로 그 역할을 다하게 하는 것은 상당히 어려운 일이다. 왜냐하면 비행을 저지르는 청소년은 개인의 심리적, 성격적, 기질 등에서도 문제를 가질 뿐만 아니라, 부모, 선생님, 이웃 등으로 대변되는 그들을 둘러싼 환경적인 영

역에서도 문제를 가지고 있는 경우가 많기 때문이다. 멘토링 만큼 적격인 선도 프로그램은 찾아보기 힘들 것으로 전망된다. 멘토링 자체가 지니고 있는 원리가 사람의 성장을 도우는 것뿐만 아니라 사회적인 지지도 풍부하게 제공하는 역할을 하기 때문이다. 그러므로 역량이 풍부한 멘토와 관계를 가질 경우 자연스럽게 나이보다 성숙한 사고를 바탕으로 자신의 문제와 자신이 속한 환경을 객관적으로 바라보는 시각이 길러질 수 있다. 멘토링은 청소년이 스스로 위험요인으로부터 멀어지게 할 뿐만 아니라 범죄와 같은 위험에 대해 대처하는 능력을 향상시킬 수 있다.

본 논문에서는 그 동안 실시되었던 멘토링 사례를 통해서 멘토링의 효과와 운영상 문제점을 검토해 보고 멘토링을 보호관찰 대상 청소년 선도 프로그램으로 정착시키기 위해 필요한 점들을 제안해보고자 한다.

Ⅱ. 본 론

1. 비행청소년 멘토링 운영 사례

(1) 사례1: 2005년 '자연생태탐험' 프로그램의 일부로서 멘토링

1) '자연생태탐험' 프로그램이란?

법무무 춘천보호관찰소와 환경부 원주지방환경청 춘천환경출장소는 소년법상 보호관찰 처분을 받고 있는 청소년을 대상으로 "자연이 사람을 변화시킨다"는 슬로건 아래 생태탐험(Ecological Expedition)을 실시하였다. 이 프로그램에는 지역사회 전문가, 교수, 심리학 전문가, 대학원생, 그리고 대학생 자원봉사자 등을 활용하여 사회지지망(Network)을 구축하였다. 이 프로그램은 캠프 동안 보호관찰 청소년들에게서 관찰된 행동특성과 문제요인을 분석하여 재범을 방지하는 것에 주된 목적을 두어 향후 건전한 성인이 되도록 돕는 것에 의의를 두었다.

프로그램 진행은 2005년 4월 횡성 홀로세 생태탐험을 시작으로 하여, 6월 영월-정선 생태보전지역 탐방, 8월 동해안 자연석호생태지역 탐험, 10월 자전거를 타고 떠나는 물의 도시 춘천 탐험, 12월 DMZ 자연생태지역 탐사까지 총 5회기의 캠프로 실시됐다. 각 캠프는 무박 1일부터, 2박 3일까지 일정이 다르게 진행됐으며, 각 캠프마다 계절과 환경의 특성을 살리는 내용을 주활동으로 하였다.

한림대학교 심리학과는 자연생태탐험 프로그램 운영에 멘토링을 도입하여 범죄심리학에 관심이 있는 심리학과 학부생과 대학원생들이 프로그램 운영을 보조할 뿐 아니라 보호관찰 청소년의 바람직한 변화를 유도하고자 하였다.

2) 멘토링 운영 방향

각 회기마다 멘토 10명, 멘티 30명 정도로 구성되어 한 명의 멘토가 두세 명의 멘티를 담당하는 결연이 이루어졌다. 멘토들 중에서 범죄심리를 전공하는 대학원생이 멘토장을 맡아서 회의를 주재하고 멘토들의 고충을 들어주고 피드백을 해주었으며 멘토들과 지도교수 사이의 연락과 의사소통 채널 역할도 하였다.

자연을 심성 변화의 소재로 삼은 이번 프로그램에는 많은 자원들이 동원되었다. 그 중에서도 프로그램의 전 과정에서 항상 멘티를 살피고 청소년들과 단기간에 친밀한 관계를 만들어 프로그램의 효과에 일조하려고 했던 멘토들의 역할은 다분히 두드러지는 요인이다.

첫째, 기관과 멘티, 프로그램과 멘티 간의 다리역할이다. 기관에서 추진하는 프로그램에서 기대하는 소기의 목적을 어느 정도 달성하기 위해 멘티들을 독려하고, 멘티들이 프로그램에 효과적으로 참여할 수 있도록 돕는 역할을 하였다. 더불어 멘티들의 평가, 불만과 제안 등을 보호관찰소측에 전달함으로써 다음 회기의 프로그램이 좀더 발전하는 데에 간접적인 영향을 주기도 한다.

둘째, 멘티들의 성격 특성을 살피고 장점을 찾는 역할이다. 멘토들은 멘티들과 가장 가깝게 지내면서 멘티들의 성격적인 특성을 살피고 소년의 장점을 찾으려고 노력하였다. 소년의 일관된 행동, 상황과 대인관계 역동에 따른 행동 등을 관찰하여 소년이 가지고 있는 문제 성향을 파악하였고 더불어 향후 소년

의 재범을 막기 위해 필요한 부분, 남은 보호관찰 기간 동안 소년의 일탈이 없도록 도울 수 있는 방법 등을 고려하였다.

셋째, 멘터들의 고민을 들어주고 조언을 하는 역할이다. 사춘기의 보호관찰 청소년들은 대부분 자신만의 고민을 가지고 있다. 여자친구 문제, 개인적 문제, 진로문제 등의 조언을 구하고자 하는 멘티들의 이야기를 들어주고 조언을 해주는 역할을 하였다.

이상 언급한 멘토들의 역할은 멘토링의 많은 역할들 중 일부만을 사용한 것으로 평가해 볼 수 있으며, 자연생태탐험 프로그램의 효과성을 증대하기 위해 보조하는 측면이 강했다고 할 수 있다. 하지만 그럼에도 불구하고 각 회기마다 프로그램이 지향하는 바대로 성장하는 모습을 보이는 멘티가 눈에 많이 띄었으며, 예상치 못한 시너지 효과를 창출하기도 하였다. 아래에서는 각 회기별로 멘토링의 진행과 성과를 살펴보기로 하겠다.

<표 2> 2005년도 '자연생태탐험' 프로그램의 구성

	기 간	참가인원		활동내용
		멘터	멘티	
횡성 홀로세 생태탐험	4.22~23	10명	32명	식물 및 곤충 채집, 생태학 강의, 표본 만들기 등
영월-정선 생태 보전지역 탐방	6.23~25	10명	29명	레일바이크 타기, 아리랑 배우기, 별관측 및 전문 강의, 래프팅, 미술치료, 화암동굴탐방, 장승탐방 등
동해안 자연석호 생태지역 탐험	8.9~11	10명	20명	오십천 수서생물학습, 낙산사 산불현장 견학, 석호와 생명 강의, 경포호 현장학습, 통일안보관 견학, 심성개발프로그램(주제토론), 환선굴 탐방 등
물의 도시 춘천 탐험	10. 29	10명	33명	공지천변 수질검사 및 석사천 탐사, 자전거타기, 산림박물관 견학 및 산림실태 강의, 조별토론 및 주제발표 콘테스트 등

DMZ 자연생태지역 탐사	11.29~30	10명	20명	겨울철새 탐사, DMZ 생태탐사, 심성개발프로그램(MBTI) 등

3) 각 회기별 평가

가. 제1회기 — 횡성 흘로세 생태탐험

① 목표와 준비 4월 처음 실시되는 에코 프로그램을 위해 대학생·대학원생 자원봉사자인 멘토들은 범죄심리전문가인 지도교수로부터 보호관찰 청소년의 특성, 멘토의 역할 등에 대한 교육을 받았다. 가장 중점이 된 점은 보호관찰 청소년들을 대하는 마음가짐과 소년들을 프로그램에 참여하도록 독려하는 부분이었다. 또한 전체 에코 프로그램의 효과성 검증을 위해 설문을 준비하였다.

② 프로그램 참여와 활동

제1회기에서 멘토들은 확실한 멘토의 마음자세를 가지고 프로그램에 참여했다고 보기엔 다소 미흡하다. 멘티들은 자기와 연령대가 비슷한 또래들이라 금방 친해지고 무리지어 다녔는데, 그러한 사이에서 멘토의 역할을 제대로 하기란 힘든 부분이 많았다. 또한 보호관찰관과 멘토의 역할을 명확히 하지 않아서인지 멘티들은 멘토들을 보호관찰 직원들과 동일하게 생각하고 선뜻 다가오기 어려워하는 듯했다. 이러한 점이 멘토들의 의욕을 상실하는 데 일조했으며 1박 2일 동안 다소 의미 없는 시간을 멘티들과 가지게 했다.

③ 멘티들의 변화

많은 준비가 있었지만 단기간에 멘티를 파악하고 그들에게 변화를 주기까지는 쉬운 일이 아니었다. 때문에 멘티들의 변화를 유도하기보다는 그들의 성향을 파악하고 이를 보고하는 정도에 만족해야 했다.

나. 제2회기 — 영월·정선 생태 보전지역 탐방

① 목표와 준비

제2회기에서는 다행히도 1차 프로그램에 참여했던 청소년들이 많이 참여하였다. 지난 회기의 부족했던 점을 보완하기 위해 제기된 문제들을 고려하였

다. 때문에 보호관찰소에 사전에 멘티와 멘토를 결연하는 조 편성을 요구하였으며, 지난 회기에서 살펴본 멘티들의 성향과 역동을 참고해 멘티 오리엔테이션을 가졌다.

② 프로그램 참여와 활동

제1회기 때보다 조금 더 체계적인 멘토들의 활동을 볼 수 있었다. 각 조의 조장이 되어 청소년들을 통솔하기도 하고, 멘티 소년들과 이야기를 나누는 등 멘토로서 자기자리를 찾아가는 모습들을 찾아볼 수 있었다.

③ 멘티들의 변화

멘티의 변화에 대한 한 사례를 살펴보면, 보호관찰대상 청소년인 L군은 제1회기에서 멘토와 잘 어울리지 못하고 또래의 다른 멘티들과도 잘 어울리지 못해 보호관찰 직원이 내내 주시했어야만 했었다. 하지만 이번 회기에서는 누구보다도 프로그램에 적극적으로 참여하는 변화된 모습을 볼 수 있었다.

멘토가 멘티에게 사용한 방법은 같은 조가 된 3명의 멘티들 간에 서로 같은 조라는 인식을 시켜주고 나이에 따라 서로 챙겨주는 책임을 부여하는 등의 연결고리를 맺어주는 것이었다. 즉, 자기소개를 하면서 가장 나이가 많은 멘티가 그 다음으로 나이가 많은 멘티를 챙기고 그 멘티는 나이가 가장 어린 멘티를 챙기도록 하는 것이었다. 또한 가장 나이가 어린 멘티가 뭔가 잘못을 하였을 경우 그 멘티의 책임을 맡은 멘티도 같이 문책을 받을 것이라는 것을 명심하고 프로그램에 임하게 했다. L군은 세 명의 멘티 중 나이가 두 번째로 많았기 때문에 동생뻘 되는 같은 조의 다른 멘티를 챙겨야 하는 상황이 되었다. 즉, 자신이 프로그램에 대해 더 자세히 알고 참여해야만 동생인 멘티를 챙길 수 있었던 것이다. 때문에 멘티들은 자신들에게 주어진 책임 때문에 자연스럽게 프로그램에 보다 적극적으로 참여할 수 있었다.

다. 제3회기 ― 동해안 자연 석호 생태지역 탐험

① 목표와 준비

제3회기에서는 멘토들이 좀더 주축이 되어 프로그램을 진행할 수 있도록 자체적인 준비를 하였다. 멘토 오리엔테이션에서 각 조원들의 특성을 파악하

여 미리 대비할 수 있도록 멘토들 간의 토론이 이루어졌다. 또한 자신이 맡은 멘티들에게 그들이 미처 알지 못한 그들의 잠재적인 능력을 알려주는 엽서 글을 제공하는 자체 프로그램도 준비하였다. 더불어, 이번 프로그램은 여름 휴가철에 바닷가에서 진행되는 것이었기 때문에 소년들의 이탈이나 피서객들과의 마찰이 없도록 신경 쓰는 것에 초점을 두고, 준비 회의시 그 부분을 집중적으로 토론하였다.

② 프로그램 참여와 활동

걱정과 달리 2박 3일 동안 멘티들은 프로그램에 잘 따라 주었다. 비록 해변에서의 물놀이 이후, 몇몇 멘티들이 기념품을 사러가는 바람에 인솔에 작은 문제가 발생하였으나 보호관찰 직원의 제지로 잘 해결되었다. 2박 3일 중 첫날 밤에는 멘티들과 라포를 형성하지 못하고 어려움을 토로하는 멘토들을 돕기 위해 새벽 시간에 2~3시간 정도의 중간 평가를 하였다. 또한 둘째날 밤에는 멘티들의 장점을 알려주고 그들에게 조언을 해주기 위해 멘토들은 자신의 조원들에게 엽서를 한 장씩 쓰며 평가회의를 하였다.

③ 멘티들의 변화

멘티 Y군과 N군은 기존 참여자로서 멘티 오리엔테이션에서 모범적인 멘티로 평가 되었으며 별 무리 없이 조편성을 하였다. 하지만 상당히 내향적인 멘토와 상당히 외향적인 이 두 멘티 간의 성격을 고려하지 않아 멘토가 프로그램을 진행하는 데 어려움이 발생하였다. 멘티가 기존에 참석했던 까닭에 다른 멘티들과도 상당히 친해져서 조를 이탈하는 경우가 많이 발생하였고, 제3회기에 처음 참여했고 다소 조용한 성향의 멘토는 이를 제지하는 것을 힘들어했다. 때문에 이 멘토는 첫날 멘토 회의를 통해 어려움을 토로했고, 다른 멘토들로부터 적극성을 가지라는 피드백을 받았다. 다음날 이 멘토는 멘티들에게 농담도 하고, 관심을 표명하는 사적인 질문들도 하는 모습을 보였다. 이 후, 멘토가 하는 농담과 질문에 멘티들은 흔쾌히 답해주었고 프로그램 진행 도중이나 조별 활동에서 일탈하지 않았으며, 멘토를 배려하고 멘토와 함께 프로그램에 참여하는 모습을 보였다.

이외에도 다른 방법을 추가적으로 사용하였다. 멘티들이 잘 따라주지 않아 담당 멘토가 힘들어 한다는 사실을 다른 멘토를 통해 전달한 것이다. 이는 멘토의 인간적인 부분을 드러내고 감정에 호소함으로써, 멘토가 완벽한 사람이 아니라 자신(멘티)과 동일하다는 것을 멘티들이 느껴 멘토와 멘티 간의 거리를 줄이는 계기를 만드는 방법이었다. 그러나 멘토의 어려움을 전달할 때 타당하지 않거나 멘티들이 납득하지 않으면 역효과가 발생할 수 있기 때문에 신중하게 사용해야 할 것이다.

멘티 Y군은 설문에서 "요즘 들어 웃을 일이 없었는데 멘토 선생님들이 잘 챙겨주고 재밌게 대해줘서 많이 웃을 수 있어 좋았다"라고 평가하고 있었다. 그리고 J군은 에코 프로그램 기간 동안 생일이 있었음에도 불구하고 에코 프로그램에 불평 없이 참석했으며, 제3회기 프로그램을 마친 후에는 "다음 캠프에 선생님 꼭 참석하세요. 나도 다음 번에 꼭 참석할께요"라고 먼저 말해 멘토들을 기쁘고 놀라게 만들었다.

라. 제4회기 ― 자전거를 타고 떠나는 물의 도시 춘천 탐험

① 목표와 준비

제4회기는 자전거를 타고 자전거 도로를 따라 달리며 춘천을 만끽해보는 프로그램이었다. 프로그램 진행 도중 무리에서 일탈하는 청소년들이 있을까봐 많은 우려를 하였던 프로그램이었기 때문에 각 조가 자전거를 타고 같은 속도로 움직이도록 멘토들이 지도하기로 하였다. 또한 이번 에코 프로그램은 자전거를 타고 진행해야 하기 때문에 멘티들의 이야기를 듣고, 그들의 고민을 나누기보다 안전에 우선하는 프로그램이 되기 위한 준비를 하였다. 이번에도 그동안 누적된 멘티들의 평가와 보호관찰소에서 알려준 기본 정보들을 고려하여 조편성을 하였다.

② 프로그램 참여와 활동

긴 거리를 이동하는 자전거 프로그램에서 멘티들이 일탈하지 않도록 돕고, 자전거 로 인한 사고가 발생하지 않도록 주의하였다. 점심시간과 다과시간에는 짧지만 멘티들과 대화를 하여 그들의 이야기를 듣고자 노력하였다.

③ 멘티들의 변화

멘티 A군은 제1회기에 참여한 후, 제2회기부터 제3회기까지는 결석을 하였으며, 1회기에서도 멘티들을 좋지 않게 선동했을 뿐만 아니라 프로그램에 매우 소극적으로 참여하였다. 하지만 이번 회기에는 자신이 마음을 연 보호관찰관의 요청으로 참여하게 되었으며 예전부터 알고 지내던 멘티 B군과 한 조가 되고 자신이 조원들을 좀 책임져야 한다는 입장 때문인지 누구보다도 프로그램에 적극적으로 참여하고 밝게 웃으면서 멘토를 잘 따라주는 모습을 보였다.

간혹 A군은 다른 사람에 대한 험담을 하거나 속어나 은어 같은 말을 사용하기도 했지만, 멘토가 타이르며 충고하자 이내 수긍하며 그러한 경향을 보이지 않았다.

마. 제5회기 — DMZ 자연생태지역 탐사

① 목표와 준비

2005년 한 해 동안 진행된 프로그램의 마무리를 한다는 생각으로 제5회기 만남을 준비하였다. 하지만 기존 멘티들이 상당 부분 빠졌고 새로운 멘티들이 많이 참여했기 때문에 멘토링을 처음 준비하는 것과 다름없는 어려움을 안고 출발하였다. 이번 프로그램은 1박 2일 일정이었고, 이제까지의 캠프에 비해 일정이 다소 여유가 있었기 때문에 각 조 조장인 멘토가 멘티들의 이야기를 좀 더 깊이 있게 듣고 어울릴 수 있도록 준비하고 참여했다. 또한 이번 프로그램에서 견학하는 장소에 대한 정보를 사전에 수집했으며, 심성프로그램으로 MBTI와 레크리에이션을 자체적으로 준비했다.

② 프로그램 참여와 활동

마무리의 의미와 종결식이라는 의미를 가졌기 때문에 상당한 여유를 가지고 프로그램이 진행되었으며, 멘토와 멘티 구성비율도 1 : 2로 줄었기 때문에 편안한 여행을 다녀오는 것처럼 프로그램을 진행할 수 있었다.

③ 멘티들의 변화

이번 회기에 처음 참여한 멘티 R군은 멘토를 유독 잘 따랐다. 그러나 경찰서에서 J양의 언니를 면담할 때 우연히 거칠고 반항적인 J양을 보았던 다른 멘

토는 여자 멘토가 J양을 맡기에 어려움이 있을지 모른다고 예상했었다. 아울러 에코 프로그램에 잘 적응할 수 있을지 걱정을 하기도 했었다. 또한 여자 멘티가 혼자였기 때문에 에코 프로그램에 적응하는 데 어려움이 있을까 염려하였다.

하지만 J양은 아무런 문제없이 에코 프로그램에 참여하여, 자신의 멘토를 잘 따르고 프로그램에 적극적으로 참여하는 모습을 보였다. 아울러 유독 자신의 멘토하고만 대화하고, 따르는 경향을 보였다. 이러한 점은 짧은 시간이지만 멘토와 멘티의 마음이 잘 맞았던 경우라 하겠다.

멘티 C군은 프로그램에 처음 참여하기 때문에 낯을 가리는 경향이 있었고, 어떻게 참여해야 하는지 몰라 긴장하는 모습을 보였다. 그러던 중 S군은 여자 멘토와 버스에서 같이 앉아 가는 것을 다른 멘티들이 놀릴까봐 신경을 쓰는 바람에 멘토가 옆자리에 앉는 것을 거부했었다. 그 과정에서 다소 격하게 멘토를 팔로 밀쳐내며 "저기 빈 자리에 앉아요."라고 말했다. 자신의 불만이나 요구를 감정적으로 드러내고 있었기 때문에 멘토는 상냥한 태도로 자신의 입장을 충분히 설명하는 것이 더 효과적임을 다소 엄격한 태도로 훈계를 하였다. 그리고 이 후에는 언제 그랬냐는 듯이 멘토는 멘티를 전과 다름없이 신뢰하는 마음과 친밀한 태도로 대했고, S군은 자신이 잘못했다는 것을 깨닫고 멘토에게 사과하는 모습을 보였다. 그 사건 이후로는 S군은 멘토에게 먼저 다가와 장난을 치고 함께 앉기를 권하며 멘토를 배려하곤 하였다.

4) 2005 자연생태탐험 멘토링 평가

2005년 자연생태탐험 프로그램을 마친 후, 이메일 설문을 통해 각 회기 동안의 평가를 실시했다. 멘토에 대한 만족도, 보호관찰소 직원에 대한 만족도, 프로그램 전반에 대한 만족도를 11점 척도(0점-10점)로 평가하게 하였다. 프로그램에 참여한 총 73명의 학생들 중 이메일이 있는 청소년들에게 메일을 보내 설문에 응답한 총 21명의 청소년들의 결과를 분석했다. 응답률이 낮은 이유는 십대 청소년의 경우, 이메일보다는 메신저를 주로 사용하기 때문에 수신이 되지 않은 메일이 많았기 때문이다. 각 회기에 응답한 청소년의 빈도는 1회기에 12명, 2회기에 11명, 3회기에 13명, 4회기에 14명, 5회기에 13명이다.

<표 3> 자연생태탐험 프로그램 멘토링 후 만족도

	1회기 (n=12)	2회기 (n=11)	3회기 (n=13)	4회기 (n=14)	5회기 (n=13)
직원 만족도	8.25 (1.91)	8.45 (1.86)	8.76 (1.48)	7.85 (2.59)	8.76 (1.53)
멘토 만족도	9.24 (1.60)	9.27 (1.48)	9.15 (1.40)	8.14 (2.74)	9.07 (1.55)
프로그램 만족도	7.91 (2.02)	7.72 (2.57)	7.76 (2.04)	7.76 (2.68)	8.41 (1.56)

(주) 단위: 평균 (표준편차)

표2를 살펴보면, 전체 회기 중 4회기의 만족도 점수가 가장 낮은 것을 알 수 있다. 4회기의 경우, 무박 1일의 자전거를 타고 진행되는 일정이었으며 멘토들이 자신의 멘티 3명을 동시에 관리하는 데 무리가 있었다. 청소년들은 자전거의 속도를 내며 맘껏 달리고 싶어 했고, 보호관찰 직원과 멘토들은 안전사고 예방에 대한 부담감으로 인해 멘티들에게 통제를 강화했었다. 따라서 4회기의 경우, 멘토와 직원 모두 어려움을 호소한 캠프였다. 또한 멘토링의 입장에서 보면, 항상 첫날 자체적으로 진행되는 멘티에 대한 중간평가가 진행되지 못했기 때문에 멘티들의 욕구파악하고 그러한 개개인의 성향이 전체 역동에 어떻게 영향을 미치는지 파악하는 절차를 생략한 점이 멘티들을 대하는 점에 있어서 미숙한 요인이 되었고 이는 곧 멘티들이 느끼는 만족감에 영향을 준 것으로 보인다.

표2를 보면, 모든 회기에서 멘토에 대한 만족도 평균이 보호관찰 직원이나 프로그램 전체에 대한 만족도보다 높은 것을 알 수 있다. 이는 연령차가 크게 나지 않는 바로 윗세대로 구성된 멘토-멘티 관계였기 때문에 단기간에 라포 형성이 될 수 있었고 아울러 멘토들의 지속적인 자체 평가 회의를 통해 멘티에게 알맞은 접근 방법을 도출해내고 시행했던 점이 효과를 발휘했던 것이라 생각된다.

또한 제5회기 프로그램에 대한 만족도가 그 전까지보다 좋은 것을 알 수 있는데, 이는 여느 프로그램보다 일정에 있어서 여유가 많았기 때문이 아닌가

생각이 된다. 제4회기까지는 장소 이동을 위해 차에서 보내야 하는 시간이 많아서 멘티들이 많이 지쳐했으나, 제5회기 때에는 차에서 보내는 시간이 대폭 줄었으며, 멘티가 자기 시간을 가질 기회도 있었다. 또한 종결의 의미를 가지는 마지막 프로그램이라는 점이 오히려 멘토와 멘티뿐만 아니라 보호관찰 직원들까지도 편하게 해서 저절로 부드러운 분위기가 형성되었고 이러한 점이 만족도에 영향을 준 것으로 생각된다. 아울러 여느 프로그램보다 숙소나 음식의 질이 좋았다는 점도 중요한 요인으로 평가해 볼 수 있겠다.

2005년 자연생태탐험 프로그램을 진행하는 동안 캠프 이외의 장소에서 멘토와 멘티가 따로 만나는 것이 허락되지 않았다. 때문에 라포 형성이 잘되어 꾸준하게 연락하며 고민을 상담하고 싶어 한 멘티의 경우에는 멘토와 연락할 수 없는 아쉬움이 있었다. 하지만 우연히 거리에서 멘토가 멘티를 만났을 때, 멘티가 먼저 다가와 인사하고 안부를 물으며 자신의 이야기를 하는 경우가 있었다. 일 예로 4회기에 참여한 한 여학생은 춘천에 내려오는 기차에서 자신을 담당했던 멘토를 알아보고 먼저 인사했으며, 요즘은 열심히 살고 있고 검정고시도 준비하고 있다며, 지금 보호관찰소에서 장학금을 주기로 해서 보호관찰소에 가는 길이라며 자신의 이야기를 하였다. 그 여학생은 제1회기에 참여했었는데, 거친 욕설을 사용하는 입담과 다른 멘티와 멘토를 분열시키는 행동을 보였던 요주의 대상이었다. 그 후 2회기, 3회기 모두 참가자 명단에 올랐으나 결석하였고 제4회기에 다시 참석했던 대상자였다.

또한 자신의 멘티가 아니었던 멘티들도 우연히 만나게 되면 먼저 아는 척하고 멘토에게 다가오곤 했다. 한 번은 멘토가 다른 일로 인해 한 고등학교를 방문하게 됐다. 복도에 들어서자 "어, 선생님!" 하는 소리가 들렸다. 멘토는 설마 자신을 부르는 소리일까 생각하며 그 소리에 돌아보지 않았는데 한 학생이 멘토를 반겼다. 그 학생은 2차에 참여했던 학생으로 2차 프로그램에서 멘토의 담당 멘티는 아니었으나 멘토를 기억하고 아는 척을 했던 것이다.

정리하자면, 2005년 자연생태탐험을 처음 기획했을 때는 "자연이 사람을 변화시킨다"라는 슬로건 아래 멘토들은 보호관찰 청소년들이 캠프에 일탈 없

이 참여할 수 있도록 프로그램을 보조하는 역할, 보호관찰 청소년들의 고민을 들어주는 일, 그들의 강점 및 약점을 정확히 파악하는 일 등을 하기 위해 투입되었다. 하지만 프로그램을 진행하면서 그리고 최종적으로 마감한 후에는 자연환경을 심성 변화의 소재로 삼은 자연생태프로그램도 훌륭했지만 멘티들을 내내 상대하고 이끌어 가는 멘토들의 역할의 중요성이 많이 부각되었다. 때문에 '사람이 사람을 변화 시킨다'라는 칭찬이 나올 정도로 멘토로 인한 멘티의 태도와 행동 변화들이 긍정적으로 보고되었다.

하지만 부정적 효과 또한 있었다. 각 회기 마다 다른 청소년들이 참여하였고 그로 인해 멘토와 멘티 구성이 매번 바뀌게 되었다. 보호관찰소측에서는 보호관찰을 받는 청소년들을 비교적 많이 참여시켜 프로그램을 접하게 하려는 의도가 있었던 것으로 보이나 그로 인해서 전체 프로그램의 효과를 평가할 수가 없었다. 참가한 멘티들이 계속 바뀌었기 때문에 라포 형성 후 지속적인 멘토링이 이루어지지 않아서 청소년의 강점과 약점을 파악한 후 지속적인 도움을 주지는 못했다. 또한 각 회기마다 멘토와 멘티 결연이 달라졌기 때문에 지난 회기 때 담당 멘토로서 보였던 관심만큼 다음 회기에서 관심을 보이지 않을 때는 부정적인 태도가 나타나기도 했다. 또한 1 : 3의 비율로 결연을 했기 때문에 라포 형성이 제대로 되지 못한 청소년의 경우 재비행의 우려가 나타나기도 했다. 2005년 자연생태탐험 프로그램에서는 총 73명의 청소년 중 6명의 청소년이 6개월 이후에 재비행을 한 것으로 드러났다.

(2) 사례2: 2006년 '동행' 프로그램의 일부로서 멘토링

1) '동행' 프로그램의 구성과 멘토링

한림대학교 심리학과는 2005년에 이어서 법무부 춘천보호관찰소와 춘천 YMCA가 공동으로 실시한 '동행'이라고 명명된 프로그램의 일환으로 멘토링을 실시하였다. 이 프로그램은 보호관찰 처분을 받고 있는 청소년 23명을 대상으로 2006년 4월부터 7월까지 진행된 것으로, 한 달에 두 번 정도의 외부활동과 실내강의 형식의 집단 활동으로 구성되었으며, 프로그램 시작과 끝은 1박

2일의 캠프로 구성된 프로그램이다.

프로그램 참여 대상은 남자 청소년 멘티 14명, 여자 청소년 멘티 9명으로 구성되었으며, 멘토는 한림대 대학원생 3명과 학부생 10명으로 멘토와 멘티 비율이 1 : 2로 결연되었다. 2005년 자연생태탐험 때는 멘토 한 명이 교체되는 여러 명의 멘티를 맡았지만 이번에는 한 번 결연을 한 멘티를 집단 활동과 개인 상담에서 지속적으로 관찰할 수 있었다. 즉, 이번 멘토링은 자연생태탐험의 멘토링과 개념적으로는 유사하지만 멘토와 멘티간 지속적인 관계형성에 좀더 많은 비중을 둔 점이 다르다고 할 수 있다. 이러한 변화는 자연생태탐험 프로그램의 결과 중 멘토에 대한 만족도가 높은 점에 착안한 결과라고 생각되며 멘토와 멘티의 관계로 인해 기대되는 효과에 더 중점을 둔 것이라 할 수 있다. 멘토들은 한 달에 한 번 이상 멘티와 개인 상담을 진행하였으며 집단활동에도 매회 참석하여 멘티의 행동을 관찰하였다.

<표 3> 2008년 '동행' 프로그램 구성

	날 짜	활동내용	
		집단활동	멘터링
4월	22일	멘티교육 (욕구조사, 심리검사 실시)	29일 캠프 때 결연 후, 라포 형성 및 집단역동 살핌
	29-30일 (캠프)	장소 : 화천 토고미 마을 토고미 자연학교 설명 및 견학, 자연체험학습(물고기 잡기) 등	
5월	13일	자기감정 알아차리기, 성향에 따른 공부 방법 강의	비행촉발요인 탐색 및 지원 가능한 자원 파악
	27일	봉의산 등산(현장 봉사활동)	
6월	3일	학업동기 부여 강의	멘티 성향 파악 및 조언
	24일	자아존중감 형성(DISC)	
7월	7일	취업준비 프로그램	멘티의 강점 알려주고, 올바른 사회생활을 할 수 있도록 안내, 종결
	28일29일 (캠프)	장소 : 강촌 구곡폭포 등산, MBTI 워크샵, 물고기 잡기, 미술치료, 영화관람 등	

2) 멘토링 운영 방향

멘토는 한림대학교 심리학과 재학생들로 구성되었으며, 심리학 기초 과목을 일정수준 이상 이수한 3학년 이상 학부생 10명과 범죄심리를 전공하는 대학원생 3명이 멘토로 참여하였다. 멘토들은 멘티들의 바로 상위 세대라는 장점을 살려서 멘티들의 고민을 들어주고 공감해주는 역할을 기대하였다. 뿐만 아니라 때로는 선생님 혹은 형이나 누나와 같은 입장에서 멘티의 문제점을 적절히 지적하고 멘티에 대한 정서적, 심리적 지지를 통해 내적인 성장을 도모하도록 유도하고자 하였다. 즉, 멘티의 왜곡된 인지적 측면, 부적응적인 행동, 그리고 사회적 기술(social skill)의 결점 등에 있어서 새로운 '대안적 설명'을 제시하고 보다 성숙한 도식(schema)을 가지게 하는 것에 초점을 맞추었으며, 멘티 스스로 자신의 문제를 깨닫고 변화시키고자 하는 의지를 가지게 하여 적응능력을 좀더 유연하게 향상시키는 데 궁극적인 목적을 두었다.

멘토의 자질과 전문성을 향상시키기 위해서 한 달에 두 차례 이상의 자체 세미나를 가졌으며, 멘토가 멘티 역할을 해보는 역할연기(role-playing)로써 멘티를 더 잘 이해하고자 노력하였다. 또한 매달 마지막 주에는 멘티들에 대해 전반적인 사례연구(case study)를 하고, 지도교수로부터 슈퍼비전(supervision)을 받음으로써 멘토의 자질을 함양시킬 수 있는 자체 시스템을 구성하였다.

3) 멘토링 평가

이 프로그램은 총 2번의 캠프, 1번의 집단 활동, 5번의 교육 등과 더불어 한 달에 한 번씩 1:1 상담이 이뤄졌으며, 격주로 진행된 집단 활동과 교육과는 별개로 1:1 상담을 진행하였다. 하지만 세 기관의 적극적인 협력에도 불구하고 멘토링이 그다지 만족할 만한 결과를 끌어내지는 못했다.

이 프로그램 운영상 가장 문제로 지적된 점은 총 8번의 집단 활동 일정에 결석 없이 모두 참석한 청소년이 단 두 명에 지나지 않았다는 점이다. 집단 활동에 결석은 멘토와 멘티간 1:1 상담도 이루어지지 못하는 결과를 낳았다. 결석을 하는 청소년들에게 가해지는 패널티란 보호관찰소에 출석하는 것밖에 없었기 때문에 결석으로 인한 멘토링 상담을 보충할 기회가 없었다.

마지막 집단 활동 캠프 때 설문조사를 실시하였다. 표4는 마지막 캠프 때 실시한 설문에서 얻은 결과이다. 총 23명의 멘티 중 설문에 응답한 사람은 총 15명이었지만 응답이 불성실한 사람을 제외한 10명의 결과를 분석하였다. 만족도는 7점 척도(1 = 전혀 만족하지 않는다, 7점 = 매우 만족한다)로 측정하였다.

<표 4> 2006년 '동행' 프로그램 멘토링 후 만족도

	직원 만족도	멘토 만족도	프로그램 만족도	음식 만족도
동 행 (1차)	5.20(1.14)	5.70(1.16)	4.89(.93)	4.3(1.49)

단위: 평균 (표준편차)

표4를 살펴보면 동행 프로그램에 대한 만족도는 자연생태탐험에 대한 만족도와 비슷한 결과를 나타내고 있다. 즉, 멘토에 대한 만족도가 프로그램 자체에 대한 만족도보다 높았다. 이는 집단 프로그램이 대부분 강의로 진행된 점, 그리고 강의 내용이 다소 훈계적이었다는 점 등이 원인이 된 것으로 평가된다. 응답한 청소년들이 가장 만족스러워한 프로그램은 등산이었으며, 캠프 일정 중에서 멘토들과 함께 활동하는 프로그램들에 대한 만족도는 전반적으로 높았다.

프로그램이 진행되는 중 재범을 한 청소년은 총 2명이었다. 그 중 한 명은 멘토링이 시작된 지 얼마 되지 않은 4월에 재범을 하여 소년원에 입소했기 때문에 도중하차 했다. 또한 4월 캠프 후 두 명의 청소년이 가출을 했기 때문에 그들에 대한 1:1 상담이 전혀 이뤄지지 못하는 문제도 발생했다.

한림대 멘토들이 진행한 1:1 상담을 살펴보면, 각 멘티당 0번에서 최대 3번까지의 개인상담을 실시했다. 5월과 6월엔 1:1 상담이 잘 진행되었으나 7월에는 기말고사 및 방학으로 인해 1:1 상담이 진행되지 못했다. 1:1 상담이 잘 이루어지지 않은 또 다른 이유로는 멘티가 집단 활동에 출석하지 않아 상담 날짜를 정하지 못했거나, 멘티가 장기간 가출하여 연락이 되지 않았거나, 멘티가 연락을 회피한 것 등을 들 수 있다.

설문에서 '멘토들의 역할이 무엇이라 생각하는가?'라는 개방형 물음에 대

부분의 멘티들이 '자신들을 지켜주는 사람'이라고 표현하였으며, '한 번 실수했던 일을 다시는 반복하지 않도록 잡아주는 사람,' '우리가 힘들어 할 때 상담도 해주고, 고민도 들어주는 사람,' '친누나 친동생 같이 편하게 다가갈 수 있는 구세주,' '나이 차이가 별로 나지 않기 때문에 편안하게 다가가고 지도해주는 사람' 등으로 멘토들을 긍정적으로 기술하고 있었다. 이러한 특징들은 멘티들이 멘토들에게 기대하는 점이라고 생각해도 될 것이다. 즉, 멘티들은 멘토를 편안하게 다가와서 심리적 도움을 주며, 재비행을 하지 않도록 지켜주는 사람으로 인식하고 있는 것이다.

하지만 이번 멘토링에서 멘토에 대한 멘티들의 욕구가 충분하게 충족되었다고 볼 수는 없다. 설문조사에서 멘토의 능력을 7점 척도(1점=전혀 만족하지 않는다, 7점=매우 만족한다)로 평가하라고 하였는데 표 5에 멘토의 능력에 대한 평가 점수가 제시되어 있다. 멘토들의 능력은 7점 척도에서 대부분 4점이 조금 넘는 점수를 받고 있다. 그 중 상담능력에 대한 점수가 4.8점으로 가장 높았으나 그 부분에 있어서도 좋은 평가라고 보기는 어렵다. 즉, 멘티들은 보호관찰 프로그램 자체보다는 멘토에 대해서 더 만족스럽게 느꼈지만, 멘토들의 구체적인 능력에 대해서는 상당히 저평가를 하고 있었다.

<표 5> '동행' 프로그램에서 멘토의 능력에 대한 멘티의 평가

멘토 만족도	평균(표준편차)
조원과 동화되는 능력	4.3(1.34)
프로그램 숙지 능력	4.3(1.34)
상담 능력	4.8(1.48)
멘티의 의견을 보호관찰소에 전달하는 능력	4.4(1.58)
프로그램의 원활한 진행능력	4.4(1.58)

통계적 자료에서 확인하기에는 부족한 점이 있지만 멘토링의 효과가 검증되지 않은 것이라고 말하기엔 다소 성급한 감이 있다. 왜냐하면 위에서 지적되는 문제들은 세 기관이 공동 시행함에 있어서 불거지는 운영상의 문제라고 볼

수 있기 때문이다. 즉, 멘티의 프로그램 결석이 프로그램 효과에 가장 큰 영향력을 미치는 변인인 동시에 청소년이 불참하는 것이 특정 기관의 잘못이라고 보기는 어렵기 때문이다. 프로그램 운영 주체인 보호관찰소측에서는 가출하거나 연락이 안 되는 청소년을 적극적으로 프로그램에 참여시키지 못했고, 집단 활동을 기획하고 진행한 춘천 YMCA측에서는 보호관찰 청소년의 특성에 맞고 흥미유발을 할 수 있는 적절한 단체 활동과 이를 진행할 전문 강사 섭외에 있어서 다소 아쉬운 점이 있었고, 한림대 멘토들의 경우에는 멘티와의 관계에 있어서 적극적으로 멘티를 이끌며 주도하지 못한 점 등 이러한 모든 요소들이 멘티의 출석률과 만족도에 영향을 미쳤으리라 분석 된다. 이러한 문제점들을 개선하여 2006년 하반기에 제2차 동행 프로그램 멘토링을 진행하고 있는 중이다.

2. 비행청소년 멘토링의 슈퍼비전

(1) 2005년 '자연생태탐험' 프로그램 슈퍼비전

1) 멘토와 멘티간의 친밀감 형성 전략

2005년에 실시된 자연생태 프로그램은 무박 1일부터, 2박 3일까지 일정이 다르게 진행된 만큼 멘토들의 주된 역할은 멘티들이 프로그램에 대해 가지는 저항적인 요소를 가능한 낮추고 각 일정에 있는 캠프의 일정과 미술치료나 조별토론과 같은 하위 프로그램에 적극적으로 참여하도록 유도하는 것이었다. 그리하여 심성변화를 추구하려는 자연생태탐험 프로그램을 잘 수용하도록 하는 데 궁극적인 목적이 있었다. 이러한 전제 아래서 멘토들의 역할은 보호관찰소측의 입장을 지원해주는 데 더 큰 비중을 두는 기능을 하게 되었다.

가. 라포 형성에 효과적인 방법들

이렇게 원하는 목적을 달성하려는 데 선결되는 조건은 멘토가 멘티와 친해져야 한다는 전제조건이 있었다. 그러나 짧은 일정임을 감안했을 때, 멘토들이 단시간에 라포(rapport)를 형성하는 것은 상당이 난해한 문제였고 많은 피드백을 필요로 하는 부분이었다. 라포를 형성하는 것은 아주 기본적인 절차였지

만 라포를 형성해야하는 대상의 성별, 나이, 관심사, 취미 등의 정보가 제한된 상황에 추가적으로 다소 반항적이거나 아예 무반응적인 멘티들의 특성은 멘토들의 의욕을 쉽게 고갈시키는 한 요인이 되곤 하였다. 그러다 보니 멘토들은 라포를 형성하기 위한 나름대로 각고의 노력을 기울이는 모습을 보였고, 슈퍼바이저나 멘토 리더와의 긴 토론으로 이러한 부분을 보완하기도 하였다. 그 중 단기간 라포 형성에 주효했던 몇 가지 기법들을 열거해보고자 한다.

① 눈 맞춤

멘티와 항상 눈을 마주치고 대화를 시도한다거나 멘티가 하는 말을 들을 때 눈을 마주치며 그들의 이야기를 들어주는 점이 촉진적인 라포 형성에 주효한다는 점이 캠프가 진행될수록 경험적 사실로서 드러나는 양상을 보였다. 또한 비행 때문에 보호관찰처분을 받은 멘티들의 경우 정서적으로 결핍되어 있을 뿐만 아니라 타인에게 시선을 받는 것에 상당히 민감하게 대처하는 모습을 보이곤 했다. 그러나 눈 맞춤으로 인한 보이지 않는 교감들이 멘티들의 정서적인 측면뿐만 아니라 타인과의 상호작용에 있어서도 다소 여유로운 모습을 보이는 데 일조하는 것으로 평가되었다. 예를 들어, 첫 만남에서 멘토와 눈도 마주치지도 못하고 안절부절하며 대화를 회피하려고만 하던 한 멘티는 눈 맞춤의 자연스런 유도에 차츰 적응하기 시작하자 프로그램에도 적극적인 모습을 보이고, 또래의 멘티나 다른 멘토 선생님과도 적절히 대화를 하는 모습이 관찰되었다.

눈 맞춤에 있어서 주의 할 점은 멘티들은 '우리 눈을 마주치자' 라는 '하자' 라는 개념의 문구도 강압적인 것으로 인식하여 종종 거부하는 모습을 보인다는 점이다. 때문에 멘토가 앉아 있는 멘티에게 무릎을 굽혀서 자연스럽게 눈높이를 맞춰준다거나 "너 얼굴에 뭐 묻었네, 선생님이 떼어줄게" 하면서 자연스럽게 눈 맞춤을 시도하는 방식을 취하는 것이 핵심이다.

② 호 응

대화 도중 고개를 끄덕인다거나 '음,' '정말,' '그래서' 하는 등의 호응을 해준다. 이러한 점은 멘티들로 하여금 자신의 대화를 들어주는 멘토에게 자신도 모르게 무의식적으로 신뢰를 보내게 되는 한 요인으로 작용하는 것으로 보인

다. 아울러 이렇게 신뢰의 관계가 형성된다는 것은 라포 형성에 있어서 중요한 의미를 가지게 된다고 할 수 있다. 이와 관련해서 일반적으로 보이는 멘티들의 두 가지 주요 특징이 있다.

하나는 자기 자신을 타인에게 좋은 이미지로 드러내고자 하는 욕구이며 다른 하나는 자기를 군중 속에 감추고 안정감을 느끼려는 모습이다. 우선 자기 자신을 좋은 이미지로 드러내고자 하는 욕구는 자신을 과장해서 표현한다거나 지금 현실의 모습보다는 조금 더 이상적인 모습으로 자신을 나타내고자 하는 시도를 말한다. 이런 와중에 자신을 지지해주는 호응에 멘티들은 상당히 고무적인 반응을 보인다. 즉, 자신의 과장이 섞인 표현에도 좋은 의미의 반응을 보여주는 멘토들에게 더 호감을 나타내는 모습을 보인다. 예를 들어, 장난치는 것을 좋아하며 유독 여자 멘토 선생님을 잘 따르던 멘티 K양은 자신의 대화에 주변사람들이 관심을 기울이는 것을 좋아했다. 그러나 입담이 좋은 K양이 약간의 허풍과 농담이 지나치게 되면 또래의 멘티들은 쉽게 흥미를 잃고 다른 데로 가거나 다른 대화를 하기 시작했으나 담당 멘토가 끝까지 들어주고 받아주는 모습을 보이자 담당 멘토에게는 깊은 유대감을 나타내며 멘토의 대화에 항상 장난으로만 일관하던 모습에 때론 진지한 모습을 보이기도 했다.

그 다음은 자신을 감추려고만 하는 멘티에게 있어서 호응은 상당히 낯설고 생소한 경험일 수 있다. 이런 멘티의 경우 조용하고 내성적인 성격을 가지고 있는 경우가 많기 때문에 대화를 시도하는 것도 힘겨울 뿐만 아니라 타인과의 상호작용이 제한되어 있기 때문에 멘토가 라포 형성을 하기 위해 두 배 이상의 노력을 들여야 한다. 그렇기 때문에 '정말,' '그래서'와 같은 촉진적인 호응보다는 '음,' '아,' '저런'과 같은 부지불식간에 나오는 듯한 단말적인 정도의 탄성과 같은 호응을 해준다. 그래서 멘티로 하여금 부담감을 줄이고 깊은 신뢰감이라는 에너지의 물줄기를 멘토에게 자연스럽게 향하도록 하는 데 초점을 둔다.

호응에 있어서 주의할 점은 멘티들은 자신에게 보이는 호응의 진위여부를 파악하려 한다는 점이다. 즉, 형식적으로 호응을 한다거나 불신을 내포하며 마지못해 '그래,' '그렇구나' 등의 반응에는 결코 마음을 열지 않는다. 그러므로

눈 맞춤을 기본으로 멘티를 바라보며 말하고 있는 멘티에게 몸을 약간 앞으로 기울인 채 고개를 끄떡인다거나 맞장구치는 말로 추임새를 넣어 장단을 맞춰 주는 것이 관건이다. 아울러 이야기 도중 올바른 결론을 내리도록 이야기의 방향을 살짝 틀어주는 호응을 해주는 것도 멘토의 역할이라고 할 수 있다. 예를 들어, 멘티들은 간혹 자신이 저지른 비행 이야기를 너무 아무렇지 않게 말하는 경우가 있다. 특히 대인피해보다는 절취나 훼손과 같은 대물피해인 경우 오토바이의 '키 박스'를 뜯는다거나 자신만이 아는 비행수법을 자랑스럽게 말하는 멘티들이 있다. 멘토는 사실여부를 떠나서 일단은 진지하게 들어주면서 중간 중간 '아! 그러면 안될텐데…그래서?,' '정말? 그래도 그 오토바이 주인은 속상했겠다' 라는 식으로 부정적인 피드백과 입장바꾸기를 시사해보는 관점을 살짝 제시하곤 한다. 그러면 어느 새 멘티는 수긍하는 모습을 보이거나 나름대로 자신의 행동을 반성하는 듯한 말을 하면서 생각의 변화를 엿보이곤 한다. 대화 도중 호응으로 이렇게 자신의 행동을 스스로 수정하는 결론을 내리는 경우는 라포가 형성이 되는 것을 넘어서서 프로그램에서 추구하고자 하는 심성변화를 모색 했다는 점에서 아주 중요한 변화의 시작이라고 할 수 있다. 아울러 허무하게 이야기의 결론을 맺으려 할 때도 이야기 속에 있는 독창적인 생각을 집중적으로 칭찬해 줌으로써 호응을 맞장구의 수준이 아닌, 멘티의 전부를 인정하려는 확장된 개념으로서 이해할 필요가 있다.

③ 페이싱(pacing)

페이싱은 매우 광범위한 개념으로 상대방의 삶의 방식, 인생관, 가치관, 관습, 문화 등을 존중해주는 것으로 시작이 된다. 이러한 존중을 바탕으로 상대방의 세계관 안에 들어가서 그 사람을 대하는 능동적이고 유연한 라포형성의 방법 중 하나라고 할 수 있다. 예를 들어, 교회를 열심히 다니고 있으며 가족 모두가 절실한 기독교 신자인 한 멘티는 친구들과 어울려 순간적으로 저지른 비행으로 인해 보호관찰 처분을 받는 것에 대해 죄책감을 가지는 것과 동시에 다른 멘티들과 자신은 다르다는 생각을 하며 잘 어울리지도 못하고 프로그램에 대해 다양한 거부 반응을 보이면서 자신의 멘토를 상당히 귀찮아하는

모습을 보였다. 이 때 캠프 중 가졌던 멘토 회의에서 라포형성의 어려움을 호소하는 멘토에게 멘티가 기독교 신자라는 점을 고려한 페이싱을 해보기로 하였다. 담당 멘토는 무교였지만 멘티의 주요한 가치관인 기독교적인 관점에서 "OO야, 네게 지금 이런 시련은 주님이 널 더 강하게 만드시기 위해 준비한 시련이라고 생각이 된다. 너는 항상, 언제나 그분 안에 있으니까 기운 내렴" 이라는 말로 멘티의 세계관을 존중해주면서 그 안에서 공감되는 언어로 지지를 해주었다. 그러면서 멘토는 자신이 무교이지만 한때는 교회를 다녔었던 경험을 가지고 있으며 멘티의 가치관이나 삶의 방식을 존중한다는 점을 잘 부각시키면서 계속해서 지지해주는 말을 하였다. 그러자 멘티는 놀라는 표정을 지으며 관심도 안 보이고 귀찮아하던 멘토에게 많은 질문을 하기 시작하면서 자신이 비행을 저지른 이후 부모님과 시작된 갈등과 스스로 느끼는 죄책감 그리고 프로그램을 함으로 인해 자신의 과오를 자꾸 되돌아보게 돼서 거부감이 드는 마음 등 폭발적으로 자신의 심정을 나타내며 친밀감이 형성되는 모습을 보였다.

페이싱은 멘티의 취미나 관심사, 이성친구 얘기 등 다양한 영역에서 적절히 사용할 수 있다. 그래서 멘티가 사용하는 언어 중 습관적으로 내뱉는 '좋아 좋아' 라는 단어를 적절한 타이밍에 멘토가 멘티에게 역으로 사용해 준다거나 혹은, 멘티의 어떤 제스처를 간혹 따라 하기도 하면서 나름의 공감대를 형성하는 것도 이 영역에 속하는 개념으로 볼 수도 있을 것 같다.

그러나 어설프게 사용할 경우 멘토의 권위를 실추시킬 수 있음을 고려해야 할 것이다. 잘 모르면서 아는 척을 했다는 빈축을 산다거나 라포 형성에 급급해서 무리하게 멘티의 말이나 행동 중 어떤 표현을 무작정 따라한다는 것은 '형식적인' 라포 형성이 될 수 있기 때문이다.

라포 형성에서 많은 이론과 다양한 기법들이 있다. 그러나 위의 세 가지는 멘토링을 실시하는 가운데 캠프 당일 날 모든 일정을 마친 후 멘티들이 자는 틈을 타서 멘토들 간에 회의를 하고 다음날 일정에 바로 접목시켜 보았을 때 그 효과성이 입증된 방법이라고 하겠다.

나. 부적절한 라포 형성 방법들

라포 형성에 중요한 전략적인 기법이 있듯이 라포 형성에서 피해야 하며 잘못된 방법으로 라포가 형성되는 몇 가지의 사례가 발견되었다. 다음은 그러한 점을 몇 가지 열거해보고자 한다.

① 보호관찰 직원을 험담하는 것으로 멘티와 라포를 형성하려는 것

보호관찰처분을 받고 있는 멘티들은 기본적으로 보호관찰직원과 멘토가 다르다는 인식을 하고 있다. 때문에 멘토에게 조금 더 살갑게 군다거나 속에 있는 얘기를 편하게 한다는 장점이 있다. 아울러 보호관찰 직원에게는 반항적이고 정당한 요구를 무시하는 행동을 보이면서 그들에게 직간접적으로 적대감을 드러내는 경우가 있다. 그 중 하나가 그들에 대한 멘티의 험담이다. 예를 들어, 캠프를 가게 되면 자연스럽게 흡연을 하려는 멘티들을 단속하고 규제하는 것은 보호관찰 직원들의 역할이 된다. 그러다 보면 멘티들은 반항적인 태도를 취하게 되며, '자신에게만 부당하게 한다'든지, '너무 강압적이다'라든지 사소한 것부터 투덜거리며 그들을 헐뜯는 얘기를 하게 된다. 이때 라포 형성에 급급한 멘토의 경우 간혹 친밀감을 형성하기 위해 그러한 말에 동조를 하면서 멘티와 공감대를 형성하려고 하는 경우가 있다. 이러한 점은 멘티의 반항적인 태도를 부추기고, 보호관찰 직원들과 사이를 더 멀어지게 한다는 점에서 좋은 방법이라고 할 수 없다.

② 다른 멘토의 권위를 실추시키면서 자신의 멘티와 라포를 형성하려는 것

멘티는 남자가 많고 멘토는 여자가 대부분인 상황에서 캠프를 가게 되면 남자 멘토들은 자연스럽게 남자 멘티들과 같은 방을 쓰게 된다. 그러다 보면 어떤 멘티는 집을 벗어났다는 한껏 고양된 기분에 화투를 친다거나 하면서 전체적인 캠프 분위기를 흐트러뜨리는 행동을 하기도 한다. 이 때는 먼저 그러한 점을 발견한 멘토가 멘티에게 타이르듯이 훈계를 하게 된다. 그러나 때에 따라서는 멘티는 그 자리에 없었던 담당 멘토에게 이러한 점을 다소 자신에게 유리하게 말하는 경향을 보인다. 그러면 담당 멘토는 자신에게 말을 걸어 주고 어렵게 형성한 멘티와의 라포를 무너뜨릴까봐 멘티를 훈계한 다른 멘토를 힐책하면서 자신의 멘티를

두둔하는 경우가 있다. 그러나 이러한 요인들은 멘토와 멘티라는 전체 역동의 균형에 영향을 줄 수 있는 요인이므로 이 또한 부적절한 경우라 하겠다.

③ 무조건 들어주기와 공약 남발하기

멘티는 자신에게 호의적이고 때에 따라선 자신에게 쩔쩔매는 멘토에게 잘 형성된 관계를 이용하여 다양한 요구를 하는 경우가 있다. 그러다 보면 형성된 관계 유지에 급급한 멘토는 간혹 그들의 교묘한 요구를 계속해서 들어주게 되는 경우가 있다. 예를 들어, 멘티는 멘토에게 계속해서 무언가 먹을 것을 사달라고 조르는 경우가 있다. 그러면서 붙는 단서가 '그러면 잘 할께요' 이다. 이런 상황은 멘토에게 상당히 난처한 상황으로서 멘토는 그들의 요구가 과하지 않다고 판단하여 들어주는 경우가 있다. 그러나 이후 이러한 행동은 연쇄적으로 계속해서 일어나며 프로그램 참여를 유도하거나 고운 말을 쓰도록 유도하는 등의 행동수정을 하려 할 때는 어김없이 무엇을 해달라는 단서가 붙고 멘토는 혹여 라포 관계가 깨질까봐 그들의 요구를 들어준다거나 나중에 해준다는 식으로 공약을 남발하는 경우가 있다. 이러한 경우에도 마찬가지로 다른 멘토와 멘티의 관계에도 치명적인 영향을 끼치게 된다. '저 선생님은 해주는데, 선생님은 왜 안 해줘요'라는 말이 나오기 시작한다. 또한 다른 멘티들은 멘티에게 유리해 보이는 그러한 전략을 쉽게 모델링하여 자신의 멘토에게 써먹기도 하는 문제도 발생하게 된다. 그러므로 멘토와 제대로 견고한 관계를 형성하기 위해서는 시작점이 되는 라포 형성에 있어서도 처음에 라포를 형성하기 위해서 택하는 전략이 중요하며, 시간이 걸리고 힘들더라도 유리처럼 금방 깨질 것 같은 이러한 관계는 피하는 것이 상책이다.

2) 멘토링 도중 문제 상황에 대처하는 방법

캠프에 참여한 멘티들은 갑자기 집을 떠나와서 들뜬 마음을 가지기도 하지만 잘 모르는 사람들과 낯선 경험을 한다는 것에 대해서 일말의 불안한 심리를 가지는 것으로 보인다. 그러다보니 자연스럽게 숙소나 식사에 대해서 혹은 기타 다른 조건들에 대해서 불만들을 가지고 다양한 요구들을 하게 된다. 이는 나중에 멘티들이 한층 더 성숙한다는 조건에 밑거름이 되는 긍정적인 시행착

오의 과정이라고 할 수 있겠지만 이를 접하는 멘토들에게 있어서는 순발력을 발휘해야 하는 이러한 상황에서 멘티 못지않게 긴장감을 경험하게 된다.

가. "이런 거 왜 해요?"라는 질문

멘티들이 가장 많이 던지는 질문은 '이런 거 왜 해요'라는 질문과 '저희가 문제가 많아서 저희만 하는 거죠'라는 질문이다. 어찌 보면 너무 당연해서 쉽게 대답해 줄 수 있지만, 멘티들이 멘토의 답으로 인해 자신의 질문을 이해하고 프로그램에 적응하게 된다는 점에서 답하기 어려운 질문이 될 수 있다. 또한 멘티들의 이러한 질문의 발로는 단순 궁금증을 넘어서서 프로그램에 대해 거부감을 표현하는 것으로도 비춰지기 때문에 참여를 독려하고 집중할 수 있도록 이끌기 위해서는 이러한 질문에 대한 대답이 중요하다고 할 수 있다. 그리고 실제로 느닷없는 이러한 질문에 간혹 멘토들은 얼버무리거나 대답을 못하는 경우가 있었다. 캠프를 가기 전에 멘토 리더는 충분히 프로그램의 취지와 의미에 대해 주지를 하고 각 회기의 목적을 자체적으로 설정하기도 했지만 이것이 멘티의 입에서 질문으로 나올 때는 막막해진다. 이럴 때는 옆에 멘토들이 서로 보완해주는 역할을 해야 한다. 실질적으로 위에서 언급한 질문에 다른 멘토가 웃는 얼굴로 "이런 좋은 프로그램은 아무나 참여 할 수 있는 게 아니야. 너희들은 선택받은 거야"라고 말을 하면서 "모두가 너희들에게 관심을 가지고 있고, 다시는 전과 같은 안 좋은 일이 생기지 않도록 해주려고 하는 거야"라는 말도 하면서 확연히 정의된 프로그램의 목적을 말하기보다는 일상적인 접근으로 멘티들을 이해시키고자 하였다. 이럴 때 중요한 점은 '네가 예전에 저질렀던 비행, 범죄' 등의 단어 사용을 가급적이면 자제하는 것이다. 이러한 단어의 사용은 멘토 스스로에게 멘티를 바라보는 편협한 시각을 갖게 할 우려가 있을 뿐만 아니라 멘티에게 있어서도 멘토와 거리감을 느끼게 만들고 멘티의 자존감을 낮출 우려 등이 있으므로 조심해야 할 부분이다. 아울러 '어떤 프로그램을 한다면 좋을까?,' '어떤 프로그램에 참여하고 싶니?'라는 질문으로 멘티들이 생각하는 바를 들어주고 점차 프로그램에 관심을 가지게 하면서 대화를 하는 것이 바람직하겠다.

나. 멘티와 멘티 간의 은근한 신경전

멘티들은 우연히 같은 지역권에 살고 있으므로 서로 친구인 경우도 있지만 평소 사이가 안 좋았던 친구를 멘티로 만나는 경우도 있다. 아울러 비슷한 하위문화를 공유한다는 점에서 평소 알력을 행사하면서 그 지역 내에서 신경전을 벌였던 또래를 만나기도 한다. 이러한 점을 사전에 알 수 없었던 멘토는 이러한 점이 원인이 되어 나타나는 멘티들의 불만과 욕구 그리고 일탈적인 행동에 무척이나 당황하게 된다. 그중에서도 가장 큰 우려는 멘티들 간에 그룹이 형성되어 두 집단 간에 신경전이 벌어지는 것이다. 1박 이상 2박 3일의 일정동안 이런 변화를 하루가 지나게 되면 알아채게 되고 멘토들은 멘티들이 잠든 새벽에 다급한 회의에 들어가게 된다. 이 때 멘토들이 내린 결론은 일단은 사이가 안 좋은 두 멘티를 적절히 분리시켜놓지만 소그룹 활동을 할 때 같은 조로 편성하여 활동을 하게 하는 것이었다. 캠프에는 지역을 답사하는 것부터 각 회기에 맞게 심성수련으로 도자기를 만들어 본다거나 체육활동 하는 등의 다양한 체험이 있었다. 이런 단체 활동의 주목적은 심성수련도 있지만 자아성찰이나 타인과의 커뮤니케이션 증진 등 소집단 활동의 목적에 맞게 세부적인 목적이 있었기 때문에 둘 간의 긴장을 완화시키는 데 일조할 것으로 기대를 하였고 결과는 성공적이었다. 서먹해하던 두 멘티는 각각 자기 멘토들의 도움 요청을 받고 소모임에 필요한 의자를 같이 나르기도 하고 같은 조에 편성이 되어 가위나 풀 혹은 소모임 활동에 필요한 기타 물품을 서로 건네주기도 하면서 은근슬쩍 한두 단어씩 대화를 하더니 뒷정리 시에도 도와달라는 각 멘토의 부탁에 같이 뒷정리도 하면서 차츰 둘 사이에 보이던 서먹함이 많이 해소되었음이 관찰되었다. 그러다보니 프로그램에 대한 불만스러운 표현도 어느 새 사라졌고, 오히려 다른 멘티들의 간식상자를 번쩍 들어서 나른다거나 짐을 챙기는 멘토들을 도와주는 등의 이전에 볼 수 없었던 행동들이 관찰 되었고 이는 멘토들을 상당히 흐뭇하게 해주었다.

다. 멘티가 멘토를 거부함

멘티가 멘토를 거부하는 경우에는 다양한 원인이 있을 것으로 추측이 되지만

모든 경우를 통틀어서 이러한 상황이 제일 심각하고 어려운 문제가 아닐까 싶다.

캠프를 가기 위해서 차로 1시간 이상 목적지로 이동할 때는 멘티와 멘토가 같이 앉아서 가면서 대화도 하고 친밀감을 형성하는 것이 관례처럼 이루어지고 있는데, 멘토가 옆에 앉는 것을 거부하는 멘티가 있으면 매우 난감해진다. 캠프 일정동안 매번 식사를 할 때, 멘토는 꼭 멘티랑 같이 식사를 하면서 대화도 할뿐만 아니라 식사를 거르지 않게 해서 캠프 기간 동안 건강에 이상이 생기지 않도록 신경을 쓰는 상황에서도 거부를 하는 경우가 있었다. 또한 프로그램에서 소그룹으로 멘토와 멘티가 한 조가 되는 경우에도 같은 조가 되기를 거부한다거나 멘토가 항시 붙어다니는 것을 부담스러워하고 거부하는 양상이 나타나기도 하였다. 이럴 때는 그러한 멘티를 다른 멘토들도 자연스럽게 관찰하게 되고 중간 중간 피드백을 나누는 시간에 자신이 관찰한 점을 토대로 그 원인을 추론하고 담당 멘토와 그러한 점을 공유한다. 이 문제를 해결함에 있어서 가장 중요한 것은 멘토의 인내이다. 멘티의 거부에 내심 서운하지만 항상 웃는 얼굴로 친해지고 싶다는 적극적인 의사를 계속 표현해야 하며 스스로도 감정적인 부분을 조절해야 하는 이중고를 이겨내야 한다. 이런 상황에서 다른 멘토가 자기 멘토를 거부하는 멘티에게 담당 멘토가 많이 힘들어하고 있으며 진정으로 멘티에 대해 신경을 많이 쓰고 있음을 알리면서 문제가 해결되었다.

라. 멘토가 멘티를 거부함

이는 위와는 반대되는 경우이고 좀처럼 드문 경우이지만 간혹 나타기도 한다. 위의 경우와는 다르게 멘토가 멘티를 거부하는 경우는 비교적 명확한 이유를 가지고 있다는 점에서 예후가 좋다고 할 수 있다. 멘토는 무작정 자신의 멘티를 거부하는 경우는 드물다. 라포를 형성하기 위한 시도를 하다가 지쳤거나 통제가 힘든 멘티의 드센 성향에 지쳤거나 아니면 그러한 상황에 자신도 모르게 감정을 이입시켜 화를 내곤 그런 모습에 스스로 좌절하는 경우 등이 있겠다. 이럴 때는 멘토 리더의 역할이 막중하다고 할 수 있다. 지친 모습을 보이거나 화를 낸 다음 멘티 앞에서 다시 멘토 역할을 하기에는 상당히 힘겨운 부분이 있다. 이는 멘토 자체의 성격적인 특성과도 연관이 되는데, 평소 스트레스에 잘

대처하고 탄력을 잘 받는 경우는 다시 마음을 다 잡고 멘티와의 관계를 이어감에 있어서 오히려 발전하는 모습을 보이지만, 다소 내성적이고 자신의 과오를 거듭 생각하는 경향이 있는 멘토의 경우 위로를 해주고 다시 자신감과 사기를 북돋아주어야 하며 멘티와 같이 성장해가는 과정에 있다고 할 수 있으므로 멘티와 멘토와의 역동적인 관계를 계속 주시해줄 필요가 있다.

2005년도 자연생태탐험에서 멘토들의 역할은 개인 상담까지 가미된 실질적인 멘토링에 초석이 되어 더욱더 발전한 멘토링으로서의 구색을 갖추게 했다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 또한 비행력을 가진 청소년에게 멘토링을 실시하면서 일반 청소년과는 조금 다른 문제가 발생함을 알 수 있었고 그 때마다 자체평가 회의를 통하거나 슈퍼비전을 받아서 대안을 모색하고 이를 적용하여 경험적으로 입증해봤다는 점에서 비행청소년 멘토링의 노하우를 얻은 것이 가장 큰 수확이라고 할 수 있겠다.

(2) 2006년 '동행' 프로그램 멘토링 슈퍼비전

1) 슈퍼바이저와 멘토 리더

2006년에 시작된 멘토링은 다양한 문제점들이 보완되어 본격적으로 멘토링다운 멘토링이 시작된 것으로 평가해볼 수 있겠다. 캠프로만 이루어졌던 자연생태탐험에서는 멘토라는 용어가 사용되었지만 멘토링을 위한 멘토로서의 본연의 역할보다는 캠프 프로그램의 원활한 진행과 마무리를 위해 지원하는 기능에 조금 더 초점이 맞추어져 있던 것이 사실이었다. 그럼에도 불구하고 향후 "사람이 사람을 변화시킨다"는 슬로건이 나올 만큼 자체적으로 독자적인 영역을 구축하였으며 본격적으로 멘토링을 실시해도 좋은 성과를 예상하게 하는 보험과도 같은 구실을 하였다.

2005년에 실시된 자연생태탐험 프로그램에서는 멘티와 멘티가 자주 교체되는 불안정적인 측면이 있었고 캠프에서만 만남을 가졌을 뿐 사전에 혹은 캠프 이후에 만남을 갖는 시스템은 아니었기 때문에 본격적으로 실시된 멘토링은 이러한 점들을 보완하였다. 그래서 한 학기 이상의 기간 동안 한 명의 멘토와 두

명의 멘티 비율로 지속적인 만남을 보장하는 결연식을 하고 한 달에 한 차례 이상의 개인 상담과 두 번의 집단 활동으로 멘토링 프로그램을 구성하게 되었다.

프로그램의 구성이 세분화된 만큼 이전과는 또 다른 영역에서 다양한 문제를 가지고 슈퍼비전과 멘토들 간의 자체평가 회의가 이루어지게 되었다. 그 중에서도 슈퍼바이저와 멘토 리더의 역할을 좀더 명확히 구분하게 되었다.

가. 슈퍼바이저

슈퍼바이저는 범죄심리전문가로서 일단 멘토링의 프로그램이 지향하는 목적과 방향을 자체적으로 설정해주는 역할을 하였다. 아울러 멘토들이 갖추어야 할 자질에 있어서 비행력을 가진 청소년의 특수성을 이해한다거나 그들을 대하는 마음가짐을 올바르게 갖도록 지도하였고, 실제 멘토링을 하게 되면서 생기는 멘티들의 다양한 문제점들의 원인을 심층적으로 분석하고 멘토에게 피드백을 해주는 역할을 하였다. 슈퍼바이저는 멘토들이 개인 상담과 집단 활동을 하고 난 이후 한 달에 한 번씩 작성한 보고서도 평가하였다. 특별한 사례의 경우 사례 분석 회의(case study conference)를 주관하여 멘티에 대한 실질적인 이해를 도모하고 멘토들의 자질을 함양시키는 역할을 하였다.

나. 멘토 리더

'멘토장'이라고도 일컬어지는 멘토 리더는 멘토들과 슈퍼바이저를 연계해주는 역할을 하였다. 범죄심리를 전공한 대학원생이 멘토 리더 역할을 맡았는데, 한 명 혹은 두 명 이상의 인원으로 구성되어 개인 상담에 관한 부분, 집단 활동에 관한 부분, 보고서와 심리검사에 관한 부분 등으로 영역을 구분하여 각기 관련된 문제를 멘토들과 상의하거나 전체 회의가 힘든 경우 슈퍼바이저의 의견을 수렴하여 전달하는 역할을 하였다. 멘토 리더가 슈퍼바이저와 멘토링의 관계를 맺는 것이라고 비유를 해본다면 멘토 리더와 멘토들 간에도 멘토링을 하게 되는 것이라 말할 수 있다. 멘티와 멘토 간에 문제가 발생할 경우 슈퍼바이저가 즉각적으로 개입하기 어렵고 시간적인 여유가 없는 경우가 많으므로 멘토 리더는 멘토에게 즉각적인 피드백을 해 줌으로써 문제 해결에 걸리는 시간을 단축할 수 있다. 또한 멘토 리더는 멘토들과 함께 집단 활동에 매번

참여함은 물론 멘토 개개인의 성격적인 특성과 능력 등을 적절히 파악하고 있기 때문에 멘토가 멘티로 인해 힘들어하는 모습을 보일 때 슈퍼바이저보다는 손쉽게 멘토를 지지하고 격려해주는 역할을 할 수 있었다. 또한 개인 만남을 잘 수행하지 않으려고 하거나 멘티를 대함에 있어서 미흡한 부분이 있을 경우에도 멘토에게 경각심을 주고 나태해진 자신의 모습을 반성하게 하는 지도자로서 멘토를 훈련시키는 역할도 하였다.

<그림 1> 유기적인 멘토링의 관계

2) 멘토들의 선입견

멘토들은 멘티들을 직접 만나기 전에 그들이 다양한 비행력을 가졌다는 점에서 나름대로 편견을 가지거나 예단을 하는 경향이 있었다. 멘티와 결연식을 하기 전 오리엔테이션에서 멘토들이 가지는 멘티에 대한 이미지를 알아보았는데, 한결같이 거칠고 반항적이며 감당하기 어려운 청소년이라는 모습을 공통적으로 언급하였다. 그래서 슈퍼바이저와 멘토 리더 간 회의를 통해서 보호관찰소 측으로부터 넘겨받은 멘티의 신상자료 중 비행력은 멘티들에게 가르쳐주지 않기로 결정을 하였다. 그리고 멘토가 멘티가 되어 역할연기를 해봄으로써 멘토들이 가지는 부담감을 덜어주는 방법을 사용하였다. 또한 멘토들이 얼마 전까지

멘티들처럼 중·고등학생이었던 기억을 되살려서 그 나이 또래에서 기성세대에 가지는 반항 심리를 항변해보는 모의 연기를 해보기도 하였다. 그 결과 멘토들은 멘티들을 만났을 때 이전 캠프에서 보였었던 행동 중 멘티에게 다가가기 어려워서 머뭇거린다거나 서먹서먹하게 멘티를 대하는 모습은 좀처럼 볼 수 없었으며 자신감을 가지고 신속하게 라포를 형성해가는 모습을 보였다.

3) 개인상담

가. 만남의 약속

멘토링에 개인 상담이 실시되면서 생각해볼 거리가 많이 생기게 되었고, 조금 더 세밀한 부분까지 피드백을 필요로 하게 되었다. 그 중 하나가 멘토와 멘티가 개인 상담을 위해 '약속'을 정하는 것이었다. 문제는 멘티들이 약속을 잘 지키지 않는다는데 있었다. 멘티가 핸드폰이 있어서 쉽게 연락이 되거나 집에 일이 생겨서 미처 못 오는 경우 등은 별로 문제가 안 되었지만, 아무 연락도 없이 약속 장소에 나타나지 않는 것은 멘토를 무척 곤혹스럽게 만들었다. 멘티 중 B군은 계속 멘토와 본인의 핸드폰으로 연락을 취하면서 가는 중이라고 하면서 멘토를 기다리게 하고선 결국에 안 나타나는 경우가 빈번하였다. 또한 아무런 연락 없이 집에선 멘토 선생님을 만난다고 말해놓고 집을 나가서는 약속장소에 나타나지 않아서 멘토들이 한 시간씩 기다리는 일이 종종 발생하였고 그때마다 멘토들은 멘토 리더에게 멘티를 기다리는데 오지 않다는 내용의 전화를 하면서 어떻게 해야 할지를 묻곤 하였다. 일단 멘토 자체회의 결과 무조건 40분 정도는 기다려 주는 것이 좋을 것으로 내부규칙을 정했다. 아울러 만나러 가는 중이라고 하면서 계속해서 시간을 지연하다가 약속을 이행하지 않거나 매우 늦게 약속장소에 나타나는 경우는 다음 약속을 정함에 있어서 약속장소에 등급을 두어 나름대로 페널티를 부과하기로 하였다. 처음에는 대학교내 상담실이나 세미나실에서 면담을 하기 위해 학교 근처에서 만나 교정을 걷기도 하고 도서관을 가기도 하며 밥을 먹거나 차를 마시는 등 개인 면담에서도 다양한 활동을 기획하다가 약속을 잘 지키지 않는 멘티에게는 이러한 활동을 조금 뒤로 늦추기로 하였다. 또한 장소를 자유로운 장소에서 YMCA로 정하기

로 했고, 그 다음번에도 만남의 약속에 성실하지 않은 모습을 보일 경우에는 보호관찰소를 약속장소로 정하여 소 내에 있는 상담실을 이용하기로 한 것이다. 이후 B군에게 약속을 잘 지키지 않을 경우 보호관찰소에서 만나 면담을 해야 한다는 점을 알려주자 이후에는 약속 시간에 늦기는 했지만 약속을 어기거나 멘토를 애태우는 행동은 많이 줄어들었다.

나. 만나는 시간

멘토와 멘티가 만나는 시간대가 문제가 되었다. 만나서 잠깐 얼굴만 보는 것이 아니라 1시간에서 3시간 정도까지 탄력적으로 상담을 위한 시간을 소비해야 하기 때문에 이러한 점이 멘티 멘토 모두에게 부담이 되는 점이었다. 학교를 안 다니는 멘티도 있었지만 대부분은 학교를 다니며 학업에 다시 정진하려고 하는 경우가 많아서 평일에 만나기 힘든 경우도 있었고, 학교를 안 다니는 몇몇 멘티는 아르바이트 하여 가정의 생계를 보조하기도 하는 경우도 있었기 때문에 쉽게 만나는 시간대를 정하기 어려웠다. 이는 멘토에게도 마찬가지로 적용되는 문제였는데, 멘토도 학업의 부담이 있는 관계로 시험이나 과중한 레포트 과제가 있을 때는 멘토와 만날 수 있는 시간대가 맞지 않는 경우도 많이 있었다. 또한 남자 멘티들이 주를 이루는 상황에서 여성이 대부분인 멘토들은 너무 늦은 시간에 만나는 것을 꺼려하기도 했다. 이러한 문제도 회의를 통해서 그간의 경험을 바탕으로 해결을 하였는데, 기본적으로 멘토가 멘티의 시간에 맞춰주는 것을 전제로 하였다. 이후 학교를 다니는 멘티는 수업이 일찍 끝나는 날이 있었고, 토요일은 쉬는 날도 있었고 오전 수업만 하고 끝나기도 했다 그러므로 이런 틈새 시간에 약속 시간을 정하여 상담을 위한 시간을 확보하여 개인 만남을 진행하였다. 평일에도 아르바이트를 하여 도저히 만날 시간이 없는 멘티들은 격주로 진행되는 토요일의 집단 활동이 끝난 이후에 개별 상담을 하는 방법을 적용해보기로 하였는데, 다행이도 이러한 점이 멘토와 멘티 모두에게 부담을 덜어주는 방법이 되어 수월하게 만남이 이루어졌다.

4) 집단 활동

집단 활동을 하는 목적에는 멘토와 멘티의 만남에 자극을 주는 윤활유적

인 역할뿐만 아니라 다양한 활동으로서 멘티의 잠재력을 이끌어 내게끔 유도한다는 의미도 내포되어 있다. 아울러 다른 사람들과 계속해서 의사소통하는 상황이 기본이 되는 역동적인 집단 활동의 상황에서 어떠한 행동을 하는지 관찰하여 멘티의 다양한 모습을 알고자 하는 의미도 있다.

하지만 멘토들이 보고하는 것 중에서 가장 난색을 표하는 것 중 하나는 개별 상담시의 멘티 모습과 집단 활동에서의 멘티 모습이 너무 달라서 어찌해야 할지 모르겠다고 말하는 경우였다. 이는 멘티들의 중요한 특성인 동시에 멘토들에게는 가장 어려운 숙제일 수 있다. 개별 면담 시에는 친밀감 형성이 잘 되어 진지한 태도로 대화를 하면서 속 깊은 얘기를 나눈 것 같아 멘티를 다 안다고 생각 했는데, 집단 활동에서 멘티들은 멘토의 통제를 잘 따르지 않기도 하며 때론 금세 친해진 또래의 다른 멘티와 의기투합하는 모습으로 멘토에게 일말의 저항적인 태도를 보이기도 하였다. 또한 자기 멘티가 말도 별로 없고 조용히 대답하는 모습을 보고 내성적인 성격이라고 생각했다가 집단 활동에서 다른 멘티들을 리드하며 활동적인 모습을 보이는 자신의 멘티를 보고는 깜짝 놀라며 자신이 내렸던 평가와 상반되자 혼란스러워 하기도 하였다. 집단 활동 후에 피드백을 주고받는 시간에는 이러한 점들이 집중적으로 논의된다. 이런 사례 중 한 예로, 멘티 중 한 명이 어떤 여자 멘티를 이성적으로 좋아하게 되자 다른 남자 멘티들이 이 둘이 커플이 되도록 도와주려고 했으며 그 와중에 멘티들끼리 어울려 상의하는 모습이 담당 멘토에게 서운하고 저항적인 모습으로 비춰진 일이 있었다. 이러한 경우 특별히 멘티나 멘토의 행동을 개선하기 위한 슈퍼비전을 해주기보다는 멘티들 간의 보이지 않는 관계로 인해 형성되는 역동들을 이해하고 조심스럽게 향후를 예측해보는 데 더 초점을 두자고 결론을 내렸다. 그래서 다음 번에 자신의 멘티가 집단 활동에서 평소와는 조금 다른 모습을 보였어도 유연하게 대처하는 능력을 멘토들이 가지게 되었다. 그리고 이처럼 다양한 멘티의 모습들은 집단과의 상호작용에서 충분히 생길 수 있는 현상임을 파악하는 요령도 생기게 되었다. 또한 그러한 모습을 멘티의 한 부분으로서 인정하고 객관적으로 관찰하는 연구자와 같은 시각을 기르도록 멘토들

을 지도하였다.

Ⅲ. 결 론

1. 비행청소년 선도프로그램으로서 성공적인 멘토링을 위한 제언

(1) 멘토링의 목적

비행청소년을 대상으로 하는 기존의 멘토링 프로그램은 청소년의 즉각적인 행동 개선으로 인한 재범의 감소에만 그 목적을 두는 경향이 있었다. 또한 멘토링의 성공여부도 재범의 가감만을 기준으로 두고 있는 실정이다.

구체적으로 현재 미국에서 청소년들을 대상으로 실시되고 있는 멘토링 프로그램의 운영상의 특징을 살펴보면 재범의 감소만이 멘토링의 유일한 목표가 아님을 알 수 있다. 첫째, 멘토링 프로그램들은 학업성적의 향상이나 비행활동의 감소와 같은 실질적인 목표를 지향하기보다는 개인적인 발전이나 관계형성에 초점을 맞추고 있다. 둘째, 멘토링 프로그램의 주된 대상은 위험에 처한 청소년이며, 특히 주위에 역할모델이 없는 편부모 가정에서 자라나고 있는 청소년들을 대상으로 하고 있어 그 성격이 예방적 개입 전략임을 알 수 있다. 비행청소년들의 재범방지를 위한 전략으로 사용되는 프로그램은 일부에 불과하였다. 셋째, JUMP[1]의 지원을 받는 멘토링 프로그램들은 지역사회 내의 학교와 연계를 통해 학교기반 멘토링 프로그램을 실시하거나 학교로부터 멘토링 프로그램을 실시하는 데 있어 상당한 지원을 받는 것으로 나타나, 미국에서 멘토링 프로그램은 비행예방을 위한 지역사회 협력모델의 하나로 기능하고 있음을 알 수 있다(김지선, 2002).

---

1) JUMP: The Juvenile Mentoring Program의 약자로서 미연방 전체 멘토링 프로그램 관리 프로그램으로 '청소년 비행예방 사무국'(OJJDP: the Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention)에서 관리하고 있다.

이처럼 우리나라보다 100여년 일찍 멘토링 프로그램을 실시해오고 있는 선진국의 경우를 보면 멘토링의 목적이 보다 더 포괄적이고 근원적인 문제해결로의 접근을 하려는 것임을 알 수 있다. 그러므로 다음 세 가지의 목적 아래 소년범에 대한 멘토링을 실시하는 것이 바람직하겠다.

첫째, 건강한 청소년 육성이다. 소년범이라 일컬어지는 만 12에서 19세 사이의 청소년은 인생의 발달상에서 아주 중요한 시기에 있다. 이 중요한 시기의 정서적, 심리적, 신체적 발달과 이것들 간의 상호작용이 제대로 이루어지지 않을 경우 원만한 청소년 시기를 보내기 힘들 뿐만 아니라 이 시기에 누적된 문제가 이후 성인이 되어서도 개인적으로 악영향을 미칠 수 있다. 아울러 자칫 더 큰 범죄로까지 이어지는 탈선으로 인하여 사회적인 문제까지도 발생할 수 있음은 충분히 고려해야 할 점이다. 그러므로 순간적인 행동변화나 일시적인 재범의 감소보다는 건강한 청소년 육성이라는 명제 아래 그들의 근원적인 문제를 해결하기 위한 심층적인 접근 방식이 있어야 할 것이며, 이에 걸맞는 멘토링을 실시하여야 할 것이다.

둘째, 범죄 예방이다. 이것은 어떻게 보면 멘토링 프로그램의 궁극적인 목적이 되겠지만, 이미 범죄를 저지른 청소년뿐만 아니라 주변의 다른 청소년이나 기타의 예비 피해자를 미연에 방지한다는 점에서도 멘토링 프로그램의 의의가 있을 것이다.

셋째, 치료적 지역사회 모델의 초석이다. 대학교는 지역사회 경제 발전 측면, 인적인 재원의 창출이라는 측면, 그리고 지역의 다양한 문화 행사의 수행과 유치로 인해 삶의 질을 향상시킨다는 점에서 다기능의 역할을 수행하고 있다. 이러한 맥락에서 치료적 지역사회의 모델로서 대학의 인적 자원이 멘토링의 한 축을 담당한다는 것은 멘티에게 필요한 전문적이고 현실적인 멘토링 프로그램을 가능케 한다는 점에서 여타의 멘토링 프로그램과는 차별성과 효과성이 부각될 것이다. 그리고 범죄를 저지른 청소년의 문제를 개인적인 문제로 국한시키는 것이 아니라 사회적인 접근을 시도함으로써 총체적인 해결책을 제시하는 데에 이바지해야 할 것이다.

(2) 체계적인 멘토링 시스템 구성

비행청소년 멘토링의 성공여부는 멘토의 역할에 그 절반의 성공이 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 왜냐하면 내내 멘티를 상대하고 멘티의 욕구나 성격적 특성을 파악하고 잠재력을 이끌어 내며 바람직한 방향으로 이끌어가는 총체적이고 비중있는 역할을 담당하기 때문이다. 이런 맥락에서 심리학적 전문성과 자질을 갖춘 멘토는 매우 적절한 선택이었다고 생각한다.

슈퍼바이저는 멘토와 멘티로 구성된 일대일 결연관계를 형성시키며, 멘토를 도와 개별 프로그램의 계획을 세우는 과정에 참여하고, 이것의 수행에 관한 관리・감독을 하며 멘토 교육을 담당한다(김지선, 2002).

멘토링의 대상자인 비행청소년을 선정할 때 범죄력보다는 그들이 처한 여러 가지 상황을 살피면서 개입의 필요성이 절실한 청소년들을 우선 대상으로 하여할 것이다. 예컨대, 가정폭력이나 왕따와 같은 고위험 상태에 있거나, 가정의 기능이 제 역할을 하지 못하여 청소년에게 악영향을 끼치고 비행과 범죄를 반복하게 되는 사이클에 있다면 그 흐름을 끊어주는 역할이 필요하다. 그러므로 신상과 비행촉발요인 등을 사전에 조사하여 적절한 멘티를 선발하는 것이 효과적일 것으로 생각된다.

아직까지 우리나라 현 실정에서 멘토링에 대한 사회의 일반적인 인식은 낮은 편이다. 또한 멘토링을 실시한다고 하더라도 비행을 저지른 청소년이 꼭 프로그램에 참여해야 한다는 의무가 없으며, 그들에게 처벌을 완화해주는 실질적인 이익도 우리나라 사법 시스템에는 없는 실정이다. 그러므로 비행청소년을 설득하여 프로그램에 참여하게 하는 매개자가 필요하다. 또한 소년의 부모와 학교의 담임선생님과 멘토 간의 연계 역할자도 필요하다. 그러므로 보호관찰소에서는 멘토링 담당 직원을 별도로 지정하는 것이 바람직하겠으며, 담당자는 부득이한 사정으로 탈락하는 멘티를 충원해주는 역할과 멘토링에 참여하면서 꾀를 부리는 멘티에게 페널티를 부과하는 등의 역할 등도 하게 된다. 또한 멘토링의 하위프로그램인 집단 활동(캠프, 강연 등)에 같이 참가하여 멘토링 실무 경험과 소년에 대한 이해도를 높이는 것도 요구된다.

2. 심리학 전문 멘토의 참여로 인한 멘토링의 기대효과

일반 청소년에 대한 멘토링과는 달리 비행청소년을 멘토링 하기 위해서는 그들의 문제행동의 원인이 어디에서 오는지 정확하게 파악할 수 있는 능력, 그들의 행동과 태도에 적절하게 대처할 수 있는 능력, 그들이 재비행을 하지 않도록 지도하는 능력 등이 요구된다. 물론 여러 시행착오들을 거치고 소년범을 오랜 기간 만나다 보면 개별 소년범에 대한 이해는 물론 소년범의 행동과 태도에 적절하게 대처할 수 있고 선도할 수도 있을 것이다. 하지만 그러한 시행착오들을 거치기에는 멘토링 기간이 한정되어 있으므로 비싼 비용을 치르게 된다.

따라서, 청소년 비행에 대한 적절한 교육을 받고 소년범을 상담하고 위험성을 평가해본 경험이 있는 전문 멘토는 일반 자원봉사자 멘토보다 시행착오가 적다는 장점이 있다. 6개월~1년 정도 시행되는 보호관찰 멘토링에서는 범죄심리학을 공부한 심리학 전문 멘토가 적임자라고 할 수 있다.

심리학 전문 멘토는 소년범의 비행 원인을 겉으로 드러나지 않은 심리적인 부분까지도 파악하여 다룰 수 있다는 장점이 있다. 소년범의 경우 자신이 스트레스에 취약한지, 성격적으로 민감한지, 부모님과의 관계에 있어서 어떤 부분이 안 좋은지, 선생님과 왜 사이가 안 좋아서 학교를 나오게 되는지 등 일련의 과정에 대한 이해도가 낮은 경우가 많고, 직접적이지는 않지만 비행 촉발에 요인이 될 소지가 높은 많은 심리적인 문제들을 가지고 있다. 그러므로 이러한 문제들을 다루어주고 그들의 위험요인들을 제거하는 역할을 하는 데 심리학 전문 멘토는 적임이라 할 수 있다. 따라서 이와 같은 장점들은 심리학 전문 멘토가 비행청소년들을 이끄는 데 필요한 훌륭한 자원이 될 수 있을 것이라 생각된다. 단, 이러한 능력들을 고루 갖춘 멘토라고 할지라도 슈퍼비전 없이 개인적으로 멘토링을 할 경우 적절하지 못한 접근을 할 수 있기 때문에 멘토링 후에 다음 회기가 시작하기 전까지는 반드시 전문가로부터 슈퍼비전을 받는 시스템을 갖추어야 할 것이다. 전문가 슈퍼비전을 통해 자신의 접근이 정확한지 실수는 없는지 파악해야 하고 적절하게끔 수정이 되어야 할 것이기 때문이다.

<참고문헌>

김지선, (2002) 비행청소년을 위한 멘터링 프로그램에 관한 연구: 미국의 프로그램을 중심으로. 한국형사정책연구원.

김재은, (2002) 성인교육 교사론, 멘토링(Mentoring)을 중심으로, 신학과 세계 통권 제45호, 감리교신학대학교.

김양태, (2000) 오늘날 한국교회의 전도 멘토링 활성화 방안연구, EVANGELISM EXPLOSION INTERNATIONAL 사역중심으로. 숭실대 기독교대학원

류재석, (2004) 멘토링 시스템과 효과적인 운영방법. 인사관리 통권175호, 한국인사관리협회.

박광배, (2002) 법심리학. 학지사.

박현선, (2000) 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링프로그램 효과, 멘터(mentor)와 멘티(mentee)에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로 한국사회심리학회, 41(2000. 5).

정무성, 남석훈, (2005) 청소년 멘토링 프로그램 선호와 참여의지에 관한 연구. 청소년학연구, 제12권 제2호.

Moffitt, T. E., (1993) Adolescence-limited and life-course-persistent antisocial behavior: A developmental taxonomy. Psychological Review, 100.

Abstract

A Case Study of Mentoring Juvenile Delinquents and Mentor Supervision

Eunkyung Jo, So young Choi, Jeong Oh Park

This paper describes the process of mentoring juvenile delinquents in two cases of group activity programs and suggests how to utilize mentoring as a guidance method for juvenile delinquents under probation. Mentoring is intended to provide delinquent mentees a role model and encourage personal growth and mature thinking via interacting with a more experienced and capable mentor, eventually reducing reoffending. We introduced mentoring as part of juvenile probation programs offered by the Chuncheon Probation Office in 2005 and 2006. Mentors were psychology major undergraduate and graduate students. At the beginning, mentoring was introduced as a subsidiary element to boost up program effects. But later mentoring became an essential part of the probation program which could have direct influence on juvenile mentees through individual relationship with supportive mentors. The roles of mentor chief, supe0rvisor, and mentor supervision were important in empowering individual mentors and maintaining motivation. Effective rapport building techniques for delinquent mentees and problem solving methods are described and future directions for successful mentoring as probation program are suggested.

Key Words

mentoring, supervision, probation program, juvenile delinquents